



## Los orígenes del comercio moderno

**ÁLVARO ORTIZ DE ZÁRATE**  
Experto en distribución comercial

España se encontraba todavía en 1950 en la época de la escasez, el estraperlo, la cartilla de racionamiento y hasta de la muerte por hambre. Unos años después, tras los primeros acercamientos del régimen franquista a Estados Unidos, gracias a una pequeña ayuda económica, el Banco Mundial hizo un estudio de la situación económica de España, terminando con unas recomendaciones a favor de la estadística y la productividad de la industria. Se fundó la Comisión Nacional de Productividad Industrial y se comenzó a analizar sectores y posibles vías de actuación. En el terreno comercial, después de una experiencia de dos años de prácticas y aprendizaje en Washington, participé personalmente en el análisis de la realidad del momento en España y en otros países con sistemas de distribución más avanzados.

El campo era inmenso y las posibilidades escasas. En Alemania, Inglaterra o Suecia, el camino de la modernización comercial empezó a moverse hacia 1950 y fue el capital en forma de sucursalismo o comercio integrado el que se despertó tras la guerra con los supermercados. La reacción del comercio cooperativo fue inmediata y se crearon las cadenas voluntarias mayoristas-detallistas en estructuras de alta productividad.

La Comisión Nacional se adelantó y envió tres técnicos al Centro de Productividad de Colonia para estudiar la modernización del detallismo y su posible aplicación. Estudiamos el funcionamiento de la cadena Spar en la casa Bayer, en Viernhaim, cuyo director, Koschwich, nos dio toda clase de facilidades.

También hicimos un viaje de estudios de cinco semanas por Suecia, Dinamarca,

Holanda, Alemania y Austria, donde analizamos desde los camiones de reparto hasta los promotores de servicios. También paramos en la Escuela de Autoservicio Alemana, donde convivimos en todas las acciones de la escuela y de su supermercado ejemplar, experiencia que repetimos en las cooperativas danesas y en la Spar holandesa.

Posteriormente visitamos la cadena Red & White de Chicago, trabajando en tres departamentos, y en la gran Cooperativa del Este, con el famoso Ray O. Harb. Los viajes a Estados Unidos se multiplicaron, ya llevando incluso comerciantes españoles que querían abrir algún supermercado. Era la mejor información de la nueva tecnología, aunque en Estados Unidos el cambio que apreciábamos era tan abismal que proseguimos con Europa. Una vivencia en la escuela NCR de Dayton, con

VÉGÉ. Garbayo, 1961.  
Papel litografiado. 67,5 x 47,5.

el director, el teatral Trujillo, fue la coronación de aquellos contactos inolvidables.

#### LA CÁMARA DE COMERCIO

El programa renovador pasó de la Comisión de Productividad a la Cámara de Comercio de Madrid que abrió la Oficina de Productividad, que dirigimos Gus Swentor y yo mismo: folletos, charlas, viajes por Europa, etc. Organizamos también la Feria del Autoservicio, con una unidad de exhibición que causó sensación en el gremio. Los comerciantes no podían comprender que el público y la mercancía pudieran convivir juntos (la amenaza del robo), debido al aislamiento total de lo que sucedía en el exterior y falta de información.

Tuvimos que empezar por el vocabulario apropiado. Swentor temía por la traducción de la expresión "self service", que en Francia había sido un problema con su "livre service". Yo le tranquilicé acudiendo a las acostumbradas raíces griegas y defendí el término "autoservicio". Se siguió con palabras como supermercado, franquicia, góndola, centro comercial, merchandeo o "merchandising", promoción, etc.

A través de NCR conseguimos las 14 películas Nargus americanas donde se explicaban con gran precisión los diferentes puntos técnicos de montaje, promoción, secciones, colocación estratégica del surtido, administración, cartelística, etc. El comerciante las veía asombrado y sorprendido de lo complejo del detallismo en Estados Unidos.

Se daban conferencias prácticas en las Cámaras de Comercio de media España y recorrimos el país con el bus-escuela, pasando las películas-maravilla. El impacto era enorme, pero la reacción terminaba en frases como "qué americanadas", "aquí esos sistemas serán imposibles". Y era que los productos venían en sacos,



el azúcar en 60 kilos, todo a granel y escaseaban hasta las simples bolsas. Y las clientas pedían mitad de cuarto. Y manejaban 80 referencias. ¡Y vendían 300 pesetas al día!

Recuerdo una visita animadora a Galerías Preciados para que metieran alimentación en sus almacenes. El gerente se reía de la idea, ya que el sector alimentación se encontraba a un nivel muy pobre y encima los productos no venían empaquetados. El Corte Inglés pensaba lo mismo y unos años después experimentó con la nueva sección, aunque la instala-

ción y gerencia se lo llevaba Spar en los primeros años.

Al fin, en el verano de 1958, la Comisaría de Abastecimiento y Transportes del Ministerio de Comercio decidió abrir cuatro supermercados de unos 400 metros en el norte de España, de cara al verano.

El esfuerzo fue grande: teníamos que envasar las legumbres y prácticamente todo el surtido en la trastienda, la estantería era rudimentaria, el frío inexistente y las registradoras mezcladas con las simples sumadoras. Un detallista de Madrid compró un congelador y, como no tenía



Foto cedida por SABECO.

mercancía, se dedicaba a fabricar bloques de hielo.

#### LLEGAN LAS CADENAS

Las cadenas voluntarias nacieron en Estados Unidos en los años 30, como reacción contra la gran presión del sucursalismo y del supermercado. Red & White fue el paradigma correspondiente. Se extendió por todo el país y era el ejemplo para el detallismo tradicional.

Los almacenistas holandeses estudiaron aquel éxito basado en la productividad distributiva para los dos escalones del comercio, el mayorista y el detallista. Estos eran los puntos básicos de la cadena Spar, que fue la primera que funcionó:

1. Selección de detallistas por su situación y empuje. Se diferenciaba de la cooperativa de detallistas en la que todos eran salvables sin evolucionar. En la cadena cada asociado recibía una zona en exclusiva y varios servicios empresariales.

2. El almacenista de zona, por su parte, se transformaba en una central de servicios: fijación de un surtido completo, reparto semanal prohibiendo al detallista que comprara mercancía superior a sus necesidades de tres semanas, formación técnica, publicidad y promoción semanal, montaje del nuevo sistema de autoservicio, con ampliación del local, guía admi-

nistrativa y exteriorización del grupo y actividades sociales.

3. Facturación automática y uniforme con precio base, más coste del reparto según volumen del pedido.

4. En todos los procesos, las ventas eran al contado.

5. El cadenista debía montar el auto-servicio más completo posible, con las secciones de perecederos, pasando de la tienda de 80 referencias a la de 400.

Un problema corriente era la promoción semanal cuando inicialmente se desconocían productos tan normales como mermeladas, mantequilla, yogures, papel higiénico o detergentes por algunos de los 11.400 puntos esparcidos por las zonas rurales. También eran un problema, como hemos indicado, los productos de consumo nacional, ya que la agroindustria alimentaria era localista y mínima.

Las familias dedicaban al sustento ¡el 56% de sus ingresos!, comparado al 31% en Francia.

Un punto importante eran los márgenes comerciales. El almacenista tenía un local de 300 metros, con 8 ó 10 productos ensacados y vendía a más de 800 detallistas un total irrisorio, cobrando a 90 días. Su margen era muy variable, del orden del 20%. En cuanto al detallista, se surtía de más de 10 mayoristas, con cantidades ridículas, vendiendo cantidades que hoy no se pueden creer y cobrando a

90 días..., o cuando se pudiera, porque se usaba mucho "la libreta". Su margen podía representar el 24%, situación lamentable, mientras Spar podía distribuir apenas un tercio de margen con mayor ganancia.

#### HACIA EL FUTURO

Las cadenas voluntarias mayoristas-detalistas llegaron a extenderse por toda España con unas 200 centrales de organización y servicios y unos 50.000 detallistas. A destacar Spar, Végé, Centra, Vivo, etc., que hicieron resucitar la necesidad de renovar el detallismo alimentario entre nosotros. Esto fue precisamente hace ahora 50 años, que debiéramos celebrar.

Enseguida arrancó la gran distribución sucursalista o integrada que completaría de verdad el desarrollo. Fueron Carrefour, Alcampo, Dia, Eroski, Mercadona y hasta El Corte Inglés, que terminó de exigir a su vez la producción agrícola-alimentaria apropiada que España necesitaba.

Las cadenas voluntarias fueron pasando a la franquicia y a otros desarrollos, con el problema de la "voluntariedad" y disciplina a cuestas, que aparecieron con el tiempo. En ese momento se fundó Mercasa, que venía a resolver una situación difícil de aprovisionamiento de los productos agrícolas, perecederos y congelados que pueden suponer el 75% de la función distributiva urbana. Y lo ha resuelto con éxito.

Un punto crítico en el detallismo ha sido el merchandeo de tienda, que no alcanzó el nivel apropiado. Se trata del importantísimo "Instore Merchandising" americano, del que se ha hablado y se escribe pero que apenas lo hemos tomado en serio. El merchandeo de tienda abarca toda la ciencia del detallismo desde el estudio de mercado hasta la productividad distributiva y la rentabilidad del sistema. Y con la tecnificación, el surtido, la presentación del producto y la tienda-feria, la promoción de ventas, marginación financiera y rotación de los stocks, as de oro de la moderna distribución. ■